

BOKOR Attila

A SZERVEZETI KULTÚRA HATÁSA A TERMÉKFEJLESZTÉS FOLYAMATÁRA

A következőkben bemutatott kutatás azt vizsgálja, hogy a termékfejlesztési folyamat során mi a szerepe a kulturális tényezőknek. A kutatás relevanciáját az adja, hogy a termékfejlesztési folyamat, bár nagy befolyással bír a vállalatok versenyképességére, egyúttal azonban magas kockázatokkal jár, és a hagyományos vezetési és kontrolleszközökkel nehezen irányítható. A folyamat tudásintenzív jellege miatt a kulturális jellegű integráció szerepe megnő.¹

A szervezeti kultúra befolyásának megértése érdekében a következő kutatási kérdéseket vizsgáltam meg:

- Milyen jellemző szubkultúrák figyelhetők meg a fejlesztési folyamat kapcsán?
- Milyen jellemző kulturális ütközések írhatók le a szubkultúrák kapcsolatában?
- A fejlesztési folyamat mely jellemzői befolyásolják a kulturális integráció hatását?
- Milyen a vállalati kultúra hatása a szubkultúrákra és a fejlesztési folyamatra?
- Milyen módon kezelik a felek a kulturális jellegű konfliktusokat?

A kvalitatív kutatás eredményeinek bemutatása előtt azonban röviden felvázolom a termékfejlesztés és a szervezeti kultúra kapcsolatával foglalkozó elméleti hátteret. Először röviden megvizsgálom a termékfejlesztés általános kérdéseit és jellemzőit az innováció irodalmán belül, majd bemutatom az alkalmazott integrációs mechanizmusokat. Ezután a szervezeti kultúra lehetséges hatásait vizsgálom az új termék fejlesztési folyamatban.

A kultúra szerepe az új termék kifejlesztésében

Az innováció témakörén belül értelmezhető az új termék fejlesztésének feladata, ami: „egy új termék vagy szolgáltatás koncepciójának megalkotása, fejlesztése, gyártásfejlesztése, gyártása, piacra dobása és folyamatos menedzselése” (Dougherty, 1996). Nem

foglalja tehát magában, például az adminisztratív innovációkat vagy a technológiafejlesztés témakörét.

Az innováció, és ezen belül az új termékek kifejlesztése, kulcsfontosságú a vállalatok számára, hiszen több módon is a teljesítmény és a versenyképesség növekedéséhez vezethet, a túlélés és a megújulás alapvető forrását jelentheti. Így például az új termékek kifejlesztései többek közt a következőket is lehetővé teszik egy vállalat számára:

- termékei minőségének javítása,
- régi üzletágak felfrissítése,
- új piacokra történő belépés,
- versenytársak lépéseire történő reagálás,
- új technológiák megtanulása,
- létező termékkategóriák alternatív felhasználása (Dougherty, 1996).

A termékfejlesztés tehát kulcsfontosságú a hosszú távú sikerhez. A túlélésre és piaci sikerre törekvő vállalatok azonban kettős kihívással állnak folyamatosan szemben: egyfelől erőforrásaikat leghatékonyabban kell hasznosítaniuk a jelenlegi piaci versenyben, másfelől pedig folyamatosan létre kell hozniuk, és be kell vezetniük a jövőbeni hatékonyságot biztosító innovációkat.

A hatékony innovációra törekvő vállalatoknak azonban nehézségekkel kell szembenézniük. Ezek elsősorban abból fakadnak, hogy az operatív működés és az innováció nehezen illeszthetők össze egy szervezeti kereten belül. A két tevékenység ugyanis sok-

szor egymásnak ellentmondó gyakorlatot és módszereket követel ugyanattól a szervezettől: a hatékony „operatív, illetve innováció orientált szervezeti működésnek eltérő a logikája”. (Katz, 1997) Az operatív működés stabilitást, előre jelezhetőséget és rövid távra fókuszált gondolkodásmódot igényel. Az innovációk ezzel szemben a kreativitásból, kockázatvállalásból és a hosszú távra orientált gondolkodásmódból származnak.

Ebben a konfliktushelyzetben az operatív működés szempontjai könnyen elsőbbséget élvezhetnek. A szervezetek a rutinszerű működésre készülnek fel elsősorban, a szervezeti rendszerek többsége arra irányul, hogy a fennálló eljárásokat, kereteket védelmezzék, és használják ki hatékonyan, nem pedig arra, hogy új csapásokat törjenek fel (Van de Ven, 1986).

Éppen ezért nem lehet meglepő, hogy a szakirodalomban számtalan olyan tanulmányt találhatunk, amelyek azt mutatják be, hogy a vállalatok milyen problémákkal és kudarcokkal szembesülnek új termékek létrehozásakor és bevezetésekor (Henderson – Clark, 1990; Leonard – Barton, 1992; Dougherty – Heller, 1994). Van, aki egyenesen azt állítja, hogy az új termékek és szolgáltatások túlnyomó többségét nem is a már régóta működő szervezetek, hanem az új, csak az innováció kapcsán létrejött új vállalatok hozzák piacra (Tushman – Anderson, 1997). Ez a folyamat ugyanis nagyfokú bizonytalanságot jelent a már kialakult szervezetek számára, hiszen azt követeli meg tőlük, hogy lépjenek ki a már kialakított rutin jellegű működésükből. Kérdés, hogyan lehet a már kialakult, komplex szervezetek innovációs képességét megtartani, megújítani.

A problémák oka a komplex szervezetekben a szegmentáltságra, differenciáltságra vezethető vissza (Kanter, 1983), vagyis a szervezetek a komplexitást részekre bontással, elkülönülő egységek eltérő irányultságú specializációjával oldják meg. A feladat-végrehajtás során azonban, ha az egyes részegységek elérik szakértelmük határait (akár tudás, akár hatáskör értelemben), megtorpan a folyamat. A mai szervezeti életben funkciókon áthatoló integráció az egyik legnagyobb kihívás. Lehetséges, hogy a reengineering, illetve a folyamat-optimalizáció és projekt támogatás témaköréhez kapcsolódó tanácsadói know-how-ok népszerűsége is erre a kérdésre vezethető vissza, ugyanis a szervezeteknek nem alakult ki megfelelő „belső szakértelme” ezeknek az integrációs folyamatoknak a gyors és hatékony kezelésére. Ráadásul a szervezetekben fennálló hatalmi viszonyok is megerősítik a belső tagoltságot, differenciáltságot, és az ezekkel együtt járó rugalmatlanságot és nem

megfelelő hatékonyságot, ugyanis a hatalmi források a fennálló határokhoz és rutinokhoz kötődnek (Nelson – Winter, 1982).

A termékfejlesztés is sok különböző funkció együttműködését igényli, a marketing, termelési, kutatási és fejlesztési, valamint gazdasági jellegű egységeknek rendszeresen kell egymással kommunikálniuk, döntést hozniuk vagy együtt dolgozniuk, sokszor valamilyen teamformában. Mindez további bizonytalanságot fokozó tényezőt jelent az innovációs folyamat résztvevői számára.

A termékfejlesztésben az egyes funkcionális egységek közötti integráció kulcsszerepet tölt be. A fejlesztési folyamat során fellépő nehézségek jelentős része így „interface”, problémát jelent, vagyis a differenciáltság okozta problémák leküzdését jelenti (Dobák, 1981; Pisano, 1994).

Manapság egyértelműen a termékfejlesztő csapatok tekinthetők a leggyakrabban alkalmazott strukturális koordinációs eszköznek, melynek segítségével a szervezetek ezen „interface” problémákat kezelik. Clark és Wheelwright (1992) szerint megkülönböztethetünk: „nehézsúlyú”, „nehézsúlyú” és „autonóm” termékfejlesztő csapatokat.

A „nehézsúlyú” csapat esetében a csapatok fizikailag a megszokott munkahelyükön maradnak, csak a közvetlen megbeszélések idejére jönnek össze, ahol is a saját funkcionális területüket reprezentálják. A csoport vezetője egy közép vagy alsóbb szintű vezető, aki bár jelentős szakmai tapasztalattal rendelkezhet, azonban a szervezeti státusza, érdekérvényesítő képessége alacsony. Az erőforrások – ebbe beleértve az embereket is – felett alapvetően a funkcionális vezetők rendelkeznek.

A „nehézsúlyú” termékfejlesztő csapatok esetében a projektvezető felsőbb szintű, de legalábbis a funkcionális menedzserekkel azonos súlycsoportú vezető, akinek közvetlen rendelkezése van a résztvevő emberek és a szükséges erőforrások felett. Ebben az esetben a résztvevők általában átmenetileg elhagyják eredeti munkakörüket és fizikailag „összeköltöznek”. Eredeti munkakörüket azonban nem adják fel, hosszabb távú karrierjük továbbra is a funkcionális vezetőjük megítélésén múlik.

Az „autonóm” csapatok esetében a résztvevőket formálisan is a létrejövő új szervezeti egységhez sorolják, és a projektvezető teljes felelősséget kap az erőforrások felett, ő az egyetlen főnöke a projekthez tartozó embereknek. Sikeres fejlesztés esetén ezek a

csoportok sokszor új, nagyobb szervezeti egységek, például divíziók csíráját is jelentik.

A fejlesztő csoportok különböző formái roppant népszerűségnek örvendenek manapság, ami a fejlesztési folyamat felgyorsításának lehetőségével magyarázható. A komplex, magas technikai színvonalú termékek esetében gyakorlatilag megkerülhetetlen alkalmazásuk, ugyanis a felmerülő problémák megoldása nem várható egyes egyénektől, de még egyetlen funkciótól sem. A csoportok révén növelhető az innovációs potenciál, a következő hatások segítségével:

- szorosabb együttműködés,
- intenzívebb információáramlás,
- több szempont egyidejű figyelembevétele,
- folyamatos visszacsatolás,
- megfelelő szintű erőforrások allokálása.

A termékfejlesztő csapatok azonban csupán a lehetőséget biztosítják az innováció megvalósításához. Kérdés, hogy a mindennapokban az emberek hogyan értelmezik, és hogyan működtetik ezeket az eszközöket. Ez pedig jelentős mértékben a szervezeti kultúra függvénye.

A funkciók közelítése, egy teambe való integrálása, és az ezért felelős személy biztosítása ugyanis még nem jelenti a közöttük lévő korlátok áthágását. A közelség és az együttműködés lehetőséget ad a tudás integrációjára, egyben azonban a konfliktusok kiéleződéséhez is vezethet. A konfliktusok az ellenállás és a falak lebontása helyett azok megerősödését is okozhatják.

Ahhoz, hogy megértsük egy szervezet sikereit és kudarcait a termékfejlesztési projektek kapcsán érdemes a szervezet informális oldalát, a kulturális tényezőket is figyelembe venni.

Kulturális kihívások a termékfejlesztés folyamatában

Ahhoz, hogy egy szervezet valóra váltsa az innovációs potenciálját nem csak a strukturális, hanem a kulturális korlátok áttörésére is szükség van. Burns és Stalker (1966) megállapítása szerint a kultúra legalább olyan fontos az innováció szempontjából, mint a struktúra. Az innovációt támogató, organikus szervezet nem létezhet bizonyos „viselkedés minták” (codes of conduct) nélkül, melyek egy közös hiedelem rendszer vagy kultúra kifejeződései.

Kovács (1991) szintén arra hívja fel a figyelmet, hogy az innováció folyamatában gyakran fontosabb

befolyásoló tényezőt jelentenek az értékek és attitűdök, mint a strukturális változók, így a decentralizáció, a komplexitás vagy a formalizáció.

A strukturális mellett a kulturális tényezők figyelembevételét véleményem szerint a következő szempontok indokolhatják:

1. A fejlesztési tevékenységet övező bizonytalanság.
2. A formális és külső ösztönzőkön alapuló kontroll-mechanismusok működtetésének problémái.
3. A tudásintenzív munkakörökben dolgozók sajátos értékrendszere.
4. A folyamatban részt vevő szervezeti egységek, szakmák szubkultúráinak potenciális konfliktusai.

Az első három szempont a formális integrációs mechanizmusok korlátai miatt helyezi előtérbe a kulturális integráció előnyeit – ezeket a következő alfejezetben ezért összevonva tárgyalom –, míg az utolsó a kulturális gyökerű konfliktusok kezelése miatt teszi szükségessé a kultúra integráló szerepét, ezért ezzel külön alfejezetben foglalkozom.

Kulturális integráció: válasz a formális eszközök problémáira

A kulturális integráció fontosságát egyfelől az a tény is erősíti, hogy a fejlesztési tevékenységet az átlagost jelentősen meghaladó bizonytalanság övezi. A bizonytalanság gyökerei a következő tényezőkben rejlenek:

- A folyamat egyedisége, hiszen egy terméket vagy szolgáltatást egyszer fejlesztenek ki, senki nem rendelkezik rá vonatkozó tapasztalattal. Így fennáll a lehetőség, hogy a folyamat egyediségét a már korábban kialakított szervezeti rendszerek (tervezési, erőforrás allokációs, ellenőrzési, ösztönzési) nem képesek teljes mértékben kezelni.
- Az output meg nem ragadhatóságában, hiszen elkészültéig csak egy lehetőség az új termék, minden jellemzőjét senki sem ismeri.
- A részt vevő felek a megszokott munkakörükön és kapcsolataikon kívül végzik munkájukat.
- A folyamat az átlagost meghaladó kockázatot rejt magában, hiszen sem a termék vagy szolgáltatás megvalósítására, és ami még fontosabb, annak piaci sikerére sincsen garancia.

A fenti tényezők hatására jelentkező magasfokú bizonytalanság hatására a folyamat során az észlelési és közösségi valóságalkotási folyamatoknak komoly

szerep jut (Daft – Weick, 1984). Ennek háttérében az áll, hogy a növekvő környezeti bizonytalanság hatására észlelésünket és viselkedésünket egyre inkább a korábban rögzült kulturális sémák határozzák meg.

Egy másik nézőpont a folyamat sikeréért felelős menedzser lehetséges vezetési és kontrolleszközeit számba véve jut el a kulturális integráció szerepéhez. A termékfejlesztés során a formális, előretervezhetőségen, standardizáláson és külső ösztönzőkön alapuló kontrollmechanizmusok működtetése ugyanis jelentős problémáktól szenved. A folyamatot kísérő bizonytalanság, kockázatvállalás, nem standardizálható eljárások előtérbe helyezik a normák és értékek kontrolláló, magatartásbefolyásoló szerepét (O'Reilly – Tushman, 1997). Az ilyen tevékenységet vezető menedzsereknek a megszokottnál nagyobb mértékben kell az értékalapú vezetés szemléletmódjára hagyatkozniuk, egyéb eszközeik korlátozott volta miatt.

A fenti jelenséghez kapcsolódó, azt kiegészítő szempont pedig az, hogy a tudásintenzív folyamatok kapcsán a résztvevők sajátos kulturális és motivációs háttére miatt kisebb szerep juthat a formális struktúráknak. A koordináció inkább a közösségi normákon és a belső motiváltságon alapuló ösztönzési rendszereken keresztül valósítható meg. Az ilyen tevékenységekkel foglalkozók ugyanis általában magasabb végzettségűek. A hosszabb tanuló idő miatt, az értékek jelentős része az egyetemről származik, ami az autonómiára, rugalmasságra, az informalitásra, a belső normákra és elköteleződésekre helyezi a hangsúlyt (Van Maanen – Kunda, 1989).

A fentiek arra hívják fel a figyelmet, hogy a termékfejlesztési folyamat sikere egy sajátos kulturális kontextust követel meg, ahol az érteken, és belső motivációkon alapuló kontrollnak és koordinációnak az átlagosnál nagyobb szerep jut.

Így nem meglepő, hogy a vállalati kultúra innovációs képességet támogató szerepét több tanulmány is hangsúlyozza, már a „kiválóság” irodalomtól kezdődően (Kanter, 1983; Peters – Waterman, 1986). Ezen írásokban a fogyasztóközelség, az egyéni szerepvállalás lehetősége és a teljesítmény elismerése, a változás-orientáltság és közös szervezeti jövőkép kap nagyobb súlyt, mint fontos kulturális jellemzők. Ezek mellett is több kísérlet történt a termékfejlesztés szempontjából kedvező szervezeti kontextus, az innovatív vagy innováció barát kultúrák jellemzőinek felderítése érdekében.

Zien – Buckler (1997) vizsgálatának eredményeként az innovatív kultúrák hét jellemzője a következő: innovatív identitástudat – kísérletezés bátorítása – szoros kapcsolat a marketing és a műszakiak között – közelség a fogyasztóhoz – az egész szervezet bevonása a fejlesztési folyamatba – az egyén teljesítményének és elismerésének előtérbe helyezése – kultúrát erősítő történetek tudatos mesélése.

A tudásintenzív kultúrák jellemzőjeként született meg az „egy-cég”-es kultúra fogalom is (Maister, 1985). Ezeket a cégeket többek között a kooperáció, a magas elkötelezettség, a szabad kommunikációáramlás jellemzi.

Az innovatív szervezeti kultúrákat Amabile (1988) a következőként jellemzi: értékelik az innovációt, kockázatvállalók, a munkavállalók büszkéek a szervezetre és önmagukra, a jövőre vonatkozóan offenzív szemlélettel rendelkeznek.

Látható, hogy a hatékony termékfejlesztést támogató kultúrákat meglehetősen egyöntetűen jellemzik az egyes tanulmányok. Visszatérő szavak a változás-orientáltság, kockázatvállalás, nyitott információáramlás és szervezeti elkötelezettség. Mindezen jellemzők jól illeszkednek a strukturális integráció kapcsán is leírt organikus szervezetek általános jellemzőihez.

A fenti ajánlások innovációbarát kulturális kontextus kialakítására azonban nem veszik figyelembe, hogy egy ilyen kultúra kialakítása talán könnyen megoldható egy most alakult, kisméretű, csupa magas képzettségű munkavállalóval rendelkező cég esetében. A nagy, hosszabb múlttal rendelkező és komplex szervezeti tagoltságú cégeknél azonban nem természetes, hogy az egész szervezetet a fenti organikus kultúra jellemzi. A nagy, komplex, régi múlttal rendelkező szervezetek esetében a kialakult kultúra hatása a tudásintegráció szempontjából éppen negatív is lehet.

A szervezeti kultúra és a ráalapozódó integráció nem biztos, hogy egyértelműen támogatja a termékfejlesztési folyamatot. A következőkben a lehetséges problémák okait vizsgálom meg.

Kulturális integráció:

szubkultúrák konfliktusai az innovációban

A termékfejlesztéshez kapcsolódó kulturális konfliktusok két szinten is jelentkezhetnek. Az egyik a fejlesztési projekt és a szervezet kapcsolódásának pontján, ahol az innováció és az operatív működés logikája ütközik. A második a fejlesztési projekten belül, ahol a

különböző funkcionális egységek, szakmák és vezetési szintek szubkulturái ütköznek. Mindkettő gyökere közös – a megszokott gondolkodási és viselkedési mintákhoz való ragaszkodás, az eltérés észlelésekor pedig defenzív reagálás – és egy konkrét fejlesztés kapcsán egymással összekapcsolódva jelennek meg. Ezért a továbbiakban együtt kezeltem a két problémát.

Az új termék fejlesztésének folyamatában szervezeti szegmentalizáció által okozott problémáknak kulturális gyökerei is vannak. Az elkülönülő szervezeti egységeket és szinteket nem csak egyszerűen eltérő folyamatok, és információs bázisok jellemzik, hanem azokban eltérő szervezeti szubkulturák is kialakulnak. A korábban leírt, az innovációs tevékenységet támogató strukturális koordinációs eszközök (teamek, projektek), pedig támogatják a kulturális különbségek felszínre kerülését, hiszen az eltérő szakmakultúrák találkozása növeli a kulturális feszültséget.

Mindennek pedig az eredménye lehet, hogy az egyes részek nem összeadódnak, hanem kivonódnak egymásból. Egy másik megfogalmazás szerint nem a funkciókat átölelő teamek felállítása a nehéz, hanem azt elérni, hogy azok valóban teljes mértékben hasznosítsák a funkcionális tudásokat és integrálják azokat (Grant, 1996).

Az egyes szervezeti egységekben természetes módon alakulnak ki eltérő szubkulturák, hiszen eltérő tanulási tapasztalataik vannak. Mint a szervezeti kultúra elméleteivel foglalkozó részben már utaltam rá, kulturális elkülönülés, a szubkulturák kialakulása több okra is visszavezethető. Az eltérő alaptechnológia, a fizikai elkülönültség, a különböző környezeti szegmensekkel fenntartott kapcsolat mellett itt még a szakmakultúrák különösen erős hatására hívnám fel a figyelmet.

Több elemzés szerint a különböző szakmák és foglalkozások elsajátítása és azok keretei közötti munkavégzés rendkívül erős szocializációs folyamatot jelent (Van Maanen – Barley, 1984; Schein, 1996). Elképzelhető, hogy a szervezeti hatások és történések sohasem lesznek képesek teljes mértékben újraszocializálni az egyént, és így látásmódját, problémaértelmezését és a megoldási rutinjait elsősorban a szakmakultúra fogja befolyásolni.

Az adott szervezet kultúráját ezért akár különböző szakmakultúrák laza ötvözeteként is le lehet írni. Különösen igaz ez olyan szakmák esetén, melyeket a külvilág is egységesnek ismer el, és tradicionálisan kialakult saját intézményi rendszerrel rendelkeznek, mint például a jogászok vagy az orvosok. Ezekben a hivatá-

sokban Schriesheim – Von Glinow – Kerrs (1977) szerint négy tényező is közrejátszik a szakmai identitás és kultúra fenntartásában: egy formális vagy informális etikai kódex, folyamatos kohézió (rendezvények, konferenciák, klubok látogatása), munkavégzési standardok kollegiális betartatása (szakirodalom, kézikönyvek tanulmányozása) és az autonómia (bizonyos szakmai kérdésekben elismert hatáskör, törvényes szabályozások befolyásolási lehetősége). Mindennek eredményeként műszaki, közgazdasági, orvosi stb. szakmák képviselői mind más-más szemüvegen keresztül látják a szervezeti valóságot és más reagálási rutinokat alakítanak ki a környezettel kapcsolatban.

Dubinskas (1992) szerint a kialakuló szakmakultúrák fontos jellemzője, hogy a kulturális identitásnak érzelmi oldala is van. Az a kijelentés, hogy „mérnök vagy pedig közgazdász vagyok”, nem egyszerűen azt jelenti, hogy mérnöki vagy pedig gazdasági jellegű munkát végez az illető. Ez egyben önmeghatározást, egy csoporttal való identifikációt is jelent, amely érzelmi többlet még mélyebben rögzíti a kialakult észlelési és viselkedési rutinokat.

Kialakuló szakmai vagy más szubkulturák eredményeként az egyes szervezeti egységeken belül hatékony kulturális integráció jöhet létre, kialakul egy közös észlelési és értelmezési keret, valamint egy viselkedési rutinrendszer, amelyet közösen osztott értékek és normák támogatnak.

Dougherty (1992) megfogalmazása szerint a különböző szervezeti egységekben a külvilágból származó információk eltérő gondolatvilágokká állnak össze. Az egyes gondolatvilágok eltérő cél és idő orientációkkal, formalizáltsági fokkal (Lawrence – Lorsch, 1969) és sajátos helyi, szakmai nyelvezettel jellemezhetők. Az esetlegesen fennálló hatalmi különbségek is könnyen az együttgondolkodás gátjává válnak, hiszen a másik fél sematikus észlelését eredményezik. Ennek az lesz az eredménye, hogy a közös munkavégzést igénylő feladatok megoldása során nem integrálják, hanem szeparálják az információkat, tudásukat.

A kialakult különböző funkcionális „gondolatvilág” két részre tagolható. Az elkülönülés ugyanis nem csak a tárgyi (szakmai) tudásban jelentkezik, hanem az együttműködésre, a szervezeti életre vonatkozó gondolkodási mintákban is. Ezek a gondolatvilágok közös procedúrákon, ítéleteken és módszereken nyugvó osztott értelmezési rendszerként írhatók le. Ezek stabilan fennmaradnak, hiszen rendelkeznek egyfajta védekező mechanizmussal. Működésük ugyanis szelek-

tívvé és irányítottá teszi az észlelést, egyfajta belső harmóniát hoz létre, és amely információ megsértené ezt, úgy azt kiejtik vagy újrakonfigurálják, a fennálló gondolkodási rend megvédelmezése érdekében. A mindennapi élet rászoktatja az embereket arra, hogy a standard, rutinszerű működési procedúrákat kövessék.

A termékfejlesztési folyamat kapcsán az egyes megközelítések hasonló, némileg mégis másként leírt tipikus szubkultúrákat ragadnak meg:

- A funkcionális szétválasztásra alapozva: termelés, K+F, marketing, értékesítés és tervezők (Dougherty, 1992).
- Technikaiak (kutatás vagy tervezőmérnökök) – piaciak (értékesítés, marketing) – termelők (üzem, beszerző) – tervezők (piackutatás, üzleti elemzők, nem közvetlen kapcsolatban a piaccal) (Dougherty, 1992).
- Három, egymással folyamatosan konfliktusban lévő szubkultúra: a „homályos harcfront” (fuzzy front end), vagyis a kutatók csapata – „fejlesztők”, a már strukturálható megvalósítással, végső formába öntéssel foglalkozók, – „piaci tevékenység”, akiket pénzügyi szemlélet és a szabályorientáltság jellemez (Zien and Buckler, 1997).
- Schein (1996) három, minden szervezetben meglévő szakmai szubkultúrát ír le: a végrehajtókét, szakértőkét és a főnökökét.

A termékfejlesztési folyamat sikere jelentősen függ a különböző szervezeti egységek együttműködésének hatékonyságától, ami az egyes szubkultúrák hatékony kommunikációján múlik. Ez a kommunikáció azonban könnyen kihívást jelenthet a megszokott gondolatvilág, értékrendszer számára. Bizonyos megfigyelések szerint minél inkább komplex és bizonytalan helyzetbe kerülünk, annál inkább sztereotípiáinkra, beidegződött sémáinkra hagyatkozunk, mint védekező mechanizmusokra (Van de Ven, 1986). Az eredmény a kommunikáció hiánya, vagy pedig folyamatos félrehalláson alapuló kommunikáció, ami veszélyezteti a fejlesztési folyamat eredményét. Több empirikus kutatás bemutatta a funkcionális határok korlátozó voltát a funkció közötti csapatok termékfejlesztő munkájában (Dougherty, 1992; Dougherty – Hardy, 1996; Workman, 1992).

Dougherty (1992) az értelmezési sémák következő három dimenzióját találta eltérőnek az egyes szubkultúrák között:

- a jövőbeli bizonytalanságok észlelésének természet,

- a fejlesztési folyamat kritikus pontjainak meghatározása,
- a fejlesztési folyamat jelentése, a termékről alkotott koncepció jellemzői.

A marketing és a K+F menedzserek között szociokulturális különbségeket mutatott ki Song és Parry (1997). Ezek elsősorban az időorientációban, bürokratikuság orientációban, szakmai orientációban, a bizonytalanság tolerálásában és kockázatvállalásban jelentkeztek.

Workman (1992) szintén e két funkció közötti különbségeket vizsgálta, és mutatta be, hogy a két funkció egymásról való hiedelmei és értelmezési sémái, hogyan vezetnek egymás lenézésére és az együttműködés gyenge fokához. (Például egymás szakértelmének megítélése, a termék értéktörésének megítélése, időszükségletek felmérése.)

A tervezés és a gyártás integrálása is problémát jelent, mert a mérnököknek eltérő a képzése, nincsen közös nyelvezet és nem kompatibilisek a céljaik. A tervezők a termék teljesítményére és esztétikájára koncentrálnak, míg a gyártók az üzem hatékonyságára (Dean – Susman, 1989).

A rögzült gondolkodási és viselkedési rutinok a fent leírt mechanizmusok révén könnyen meggátolhatják a szervezeteket abban, hogy kihasználják a strukturális tudásintegrációs mechanizmusok alkalmazásában rejlő potenciált.

Az integráció problémáinak megoldását támogató tényezők

Több vizsgálatot is folytattak arra vonatkozóan, hogy milyen eszközökkel lehetséges növelni az integrációs mechanizmusok működését. A következő hatékonyságot támogató tényezőket tárták fel:

- Összekötő szerepek a funkciók közötti kommunikáció biztosítására (Ancona – Caldwell, 1992).
- Multi-team struktúrák, a technológiák több terméken keresztüli kihasználására (Jelinek – Schoonhoven, 1990).
- A felső vezetők folyamatos támogató szerepe, annak megjelenítése akár „nehézsúlyú” termékmenedzserek révén, a felsőbb szintű funkcionális vezetőkkel való konfliktusok megoldása érdekében (Clark – Fujimoto, 1991).
- Úgynevezett „termékhősök” támogatása, akik a szervezeten belüli vállalkozóként működve támogatják az új ötletek megszületését és valóra váltását

a szervezeti politikai és szociális útvesztőin keresztül (Day, 1994).

- Rotáció a különböző funkciók között az eltérő nézőpontok elsajátítására és a tágabb információs lehetőségek kialakítására (Glynn, 1996).
- A vevők és szállítók bevonása a fejlesztési folyamatba, közelségük biztosítása (Brown – Eisenhardt, 1995; Zien – Buckler, 1997).

Van de Ven (1986) felfogása szerint a következő elveknek kell megalapozni az egyes funkciók közötti együttműködést:

- A lehetséges legnagyobb autonómia biztosítása a fejlesztéssel foglalkozó egység számára.
- Redundáns funkciók integrálása a csoportba, azaz lehetőleg mindenki az összes funkcionális szempontból próbálja megérteni a problémát, nem egyszerűen a saját területét képviseli.
- „Szükséges sokszínűség” („requisite variety”), a környezet kritikus dimenzióinak, elemeinek megfelelő tagoltság a csoporton belül – egyben felhívja a figyelmet arra, hogy nem szabad, hogy csak egy-két ember tartsa a csoport környezetével a kapcsolatot, ebben mindenkinek szerepet kell vállalnia.
- Átmenetiség biztosítása, vagyis érzékelteni kell a múlttól, a megszokott megoldásoktól és elköteleződésektől való elszakadás lehetőségét és igényét.

Áttekintve a fentieket, látható, hogy két szinten működnek ezek a támogató mechanizmusok: egyfelől védőernyőt nyújtanak az operatív működést végző szervezet felé (mindezt jelenthetik a felső vezetők, nagyobb autonómia, termékhűsők), másfelől pedig támogatják a fejlesztési folyamaton belüli konfliktusok feloldását. A második probléma megoldásaiban általában megtalálható az a közös elem, hogy egyfajta hidat, valamiféle kapcsoló elemet próbálnak képezni, az elkülönülő funkcionális és hierarchikus gondolatvilágok, szubkultúrák között.

Erre lehet példa az eltérő szakmai zsargonokon túlnyúló közös nyelvhasználat támogatása. Ez lehet az egyik legfontosabb érték, ez hidalhatja át a funkciók eltérő „gondolatvilágát”. A közös nyelv kifejlődésére például a fogyasztókkal való interakciókra való általános lehetőség adhat módot.

Újabb lehetőséget a másik szervezeti egység „gondolatvilágának” előzetes megismerése és esetleg elsajátítása jelenthet. Erre a minél több közös megbeszélés, de elsősorban a rotációs programok, illetve a több funkciót is átfogó karrierrendszerek adnak lehetőséget.

A közös gondolkodásmód kialakulhat az együttműködés folyamán is, így például a múltbeli sikeres közös munkák támogathatják a korlátok lebontását. Másik lehetőséget az jelent, ha a fejlesztési munka során minél hamarabb áttérnek az elméleti viták és a tervezési fázisáról a gyakorlati kísérletezés, például egy korlátozott prototípus előállítására. Ez lehetőséget ad a közös tanulásra, az együttműködésben rejlő súrlódások csiszolására (Peters, 1983). Mindennek valóra válásához azonban a nyitottság és a tanulásorientáltság szükséges.

Az erős szervezeti identifikáció, elkötelezettség is támogathatja a kulturális korlátok lebontását, hiszen megteremtheti a konfliktusok kezeléséhez szükséges bizalmi alapot, valamint egységes szemlélet módot.

Az együttműködés kiindulópontjai lehetnek a közös értékrend olyan elemei is, amelyek az együttműködést és a tanulásorientáltságot támogatják. Ez lehetőséget ad arra, hogy a tagok reflektáljanak a rutinszerű cselekvéseik által okozott konfliktusokra, vagy félreértésekre, és egy változási folyamatot indítsanak el. A szervezeti kultúra maga rutinná formálva tartalmazhatja azokat a keresési folyamatokat és eljárásokat, amelyek révén a résztvevők kimászhatnak a kulturális csapdából.

Összefoglalás

Összefoglalásként megállapítható, hogy az új termékek fejlesztése szempontjából a vállalati kultúra egyszerre jelent potenciálisan hatékonyan integrációs mechanizmust, továbbá nehezen lebontható korlátokat is. A szubkultúrák szintjén már hatékonyan működő kulturális integrációs mechanizmus az együttműködést igénylő fejlesztési feladatok kapcsán a hatékonyság gátjává válhat. Az érem másik oldalán, azonban éppen ez a sokszínűség jelentheti a valóban értékteremtő, tartós és a versenytársak által nehezen lemásolható innovációs képesség alapját is. Azok a cégek, amelyek a kulturális integráció révén képesek a szervezeti szegmentáltságból származó strukturális és kulturális konfliktusok leküzdésére tartós versenyelőnyhöz juthatnak.

A feladatot nyilván nem lehetséges az egyes szubkultúrák megszüntetése révén megoldani, hiszen ezzel a versenyképességének alapjait szüntetné meg a cég, már ha egyáltalán képes lenne egy ilyen erős kulturális konfliktusokkal járó változtatást végrehajtani. Kell egy olyan közös keret, amely képes úgy integrálni a különböző vállalati szubkultúrákat, hogy

azok tagjai együttműködő, nyitott partnerként legyenek képesek részt venni a termékfejlesztési projekteken.

Úgy vélem érdemes megnézni, hogy milyen módon és folyamatokon keresztül történik mindez egy hazai vállalatnál. Az empirikus felmérés segítségével képet kaphatunk arról, hogy milyen tényezők befolyásolják pozitív, illetve negatív irányba ezt az integrációs mechanizmust. Milyen tényezőkön múlik az, hogy az adott vállalat alkalmazottjai képesek kilépni a potenciálisan fenyyegető kulturális csapdából.

A kutatás során alkalmazott szervezeti kultúra felfogás

Jelen kutatás a következő kiinduló feltételezésekkel él a kultúra természetére és vizsgálati módjára.

1. *A szervezeti kultúra értelmezése* – jelen kutatásban a vállalati kultúra belső integrációt megvalósító szerepe kerül előtérbe. Ez a szervezeti szempontú megközelítés azonban nem zárja ki, sőt magában foglalja az egyes egyének szintjén a bizonytalanságcsökkentő, illetve valóságalkotási funkcióját is. A kutatás középpontjában álló kérdés felfogható úgy is, hogy mennyiben jelent problémákat, illetve potenciális előnyöket a szervezeti kultúra e két eltérő szinten történő működése.
2. *A szervezeti kultúra tartalma*: az interpretatív megközelítés hagyományainak megfelelően a kultúra központi elemeinek a közösségre osztott értelmezési sémákat, és az azokat megjelenítő szimbólum- és szereprendszereket tekintem. Ez magában foglalja értékek vizsgálatát is, hiszen Berger – Luckman (1998) felfogása szerint e kettő egymásra épülése jelenti a közösségi valóságteremtési mechanizmusok alapját.
3. *A kultúra megragadása, operacionalizálása*: a kvalitatív kutatási módszertan lehetőségei folytán széles körben értelmezhetőek a szervezeti kultúra jelenségei, nem szükséges azok előzetes, szűk körre történő korlátozása. Az interjú módszertan miatt azonban feltehető, hogy a szóbeli és a viselkedésbeli jelenségeknek nagyobb szerep jut a tárgyi jelenségekkel szemben, mivel a megfigyelés, mint adatgyűjtési eszköz nem kap fontos szerepet. A közvetlenül feltárható jelenségeken túl az értelmezési sémák és foratókönyvek feltárása, azonosítása is segítheti az adott kultúra vagy szubkultúra megértését.

4. *A szervezet és a kultúra kapcsolatát vizsgálva* jelen kutatás alapvetően a differenciál (Martin – Meyerson, 1988) megközelítésmód szempontjait követi, amely elismeri a különböző szubkultúrák létét, azonban feltételezi egy tágabb szervezeti kultúra kialakulásának lehetőségét is. Az egyik központi kutatási kérdés éppen a kultúra két szinten értelmezett megjelenésének egymáshoz való kapcsolatát helyezi előtérbe.

Kutatási módszertan

A vizsgált kérdés természetének megfelelően az induktív logikán alapuló, kvalitatív interjúkra építkező esettanulmány módszertan segítségével történt az adatok gyűjtése és elemzése. Ez a kutatási módszertan a megértés orientált kultúra kutatási felfogások körébe sorolható (Kieser, 1994).

Az indukciós logika azt jelenti, hogy nem hipotézis-tesztelő kutatásról van szó. Vagyis a gondolatmenet nem egy általános elméleti keret alapján felállított hipotézisek tesztelését szolgálja. A cél ehelyett egy kezdeti elméleti keret továbbformálása és gazdagítása az empirikus adatok alapján. Erre lehetőséget ad az esettanulmányok információinak mélyebb, kontextusba helyezett elemzési módja, mely során a részletes empirikus adatokból lehetővé válik egy általánosabb elmélet kialakítása.

E kutatási cél megfeleltethető a „grounded theory” (Glaser – Strauss, 1967) logikájának. Egy ilyen kutatás esetében a kutatási terv a következő logikai lépcsőkre épít:

- Kezdeti keret feltételezés rendszer: irodalom feldolgozására és korábbi tapasztalatokra építve (a teljesen tiszta „grounded theory” még egy ilyen kiinduló elméleti keret létezését is elveti).
- Elméleti indítatású mintaválasztás (szembeállítva a statisztikai mintavételi eljárással).
- Az adatgyűjtés és adatelemzés az elméletfejlesztés céljainak megfelelően, egymással párhuzamosan halad.
- A megfelelő „elméleti telítődési szint” (theoretical saturation) elérése után a kutatás eredményeinek összefoglalása és bemutatása.

Az adott módszertan kiválasztását támogatja Yin (1994) feltételezése, amely szerint akkor érdemes esettanulmányokat használni, amikor „hogyan és miért” kérdéseket teszünk fel olyan jelenbeni esemé-

nyek kapcsán, melyek felett a kutatónak kevés kontrollálási lehetősége van". (Yin, 1994: 9. o.)

Az esettanulmány módszer fő jellemzői:

- Valós élethelyzetben vizsgál eseményeket.
- A vizsgált jelenség és a kontextus közötti határvonalak nem határozhatók meg élesen, így lehetőség kínálkozik a kontextuális jelenségek behatásosabb vizsgálatára.
- Egy olyan helyzetet kezel, ahol az adatvételi pontnál lényegesen nagyobb számú vizsgálandó tényező iránt érdeklődik.
- Több forrásból származó adatokra támaszkodik, vagyis a trianguláció módszerével kísérel meg összefoglaló értelmezést kialakítani.
- Támaszkodik a korábbi elméleti feltételezésekre az adatgyűjtés és értelmezés során is (Yin, 1994).

A fentiek alapján látható, hogy az esettanulmány módszertan nem egyszerűen egy adatgyűjtési technika, hanem egy önálló módszertani megközelítést is jelent. (Ebből a szempontból nem szabad összekeverni az oktatás során használt esettanulmányokkal, ahol a didaktikai célok nagyobb súlyt kapnak a valósághűséggel szemben. A kutatási módszertan esetében az érvényességi és megbízhatósági szempontok előnyt élveznek.)

A kutatói szerep

A kutató szerep nyíltsága, az adatgyűjtés céljáról alkotott értelmezések megteremthetők, vagy rossz esetben megszüntethetők a bizalmat az interjúalanyok és a kutató között. Ez a bizalom pedig létkérdés a kapott információk megbízhatósága és érvényessége szempontjából.

A kutatásban résztvevők előtt teljesen feltártam szerepemet és kutatási céljaimat mind a kapcsolattartó személyek, mind pedig az interjúalanyok számára. A szervezeti kapcsolattartók saját kutatási céljaimat teljes mértékben elfogadva egy rövidebb elemzés elkészítését kérték a szervezeti kultúrájuk erős és gyenge pontjaira vonatkozóan, valamint lehetőséget az elkészülő tanulmány előzetes elolvasására. A kutatás megkezdése előtt egy titkossági és bizalmasági nyilatkozatot írtam alá.

A beszélgető partnereim nevét és véleményét bizalmasan kezeltem, másoknak nem tettem azonosíthatóvá. (A későbbiekben a vélemények idézésénél csak egy kódszámmal hivatkozok rájuk, a megbízhatóságot megalapozó utólagos visszakereshetőség céljából.)

Mintaválasztás

Mivel a cél annak felderítése, hogy a kulturális tényezők hogyan befolyásolják a termékfejlesztési projektek sikerét, az alapvető vizsgálati egységet ezen termékfejlesztési projektek jelentik. Természetesen ezek a projektek beágyazódnak egy tágabb szervezeti kontextusba, melynek keretei között egyszerre több projekt is megvizsgálható. Így a szervezet egésze, és annak kultúrája is vizsgálati egységet jelent. A másik irányban továbbhaladva egy-egy projekt kapcsán különböző szubkultúrák, illetve azokat megjelenítő egyének működnek közre, amelyek szintén a vizsgálat tárgyát képezhetik.

Az ilyen egymásra rétegződő vizsgálati szintekre tekintettel lévő megközelítést nevezi Yin (1994) „beágyazott” (embedded) esettanulmány módszertannak. Az ő megközelítésének megfelelően a jelen kutatást beágyazott, többszörös esettanulmány módszernek lehet tekinteni. Mivel több fejlesztési projekt elemzéséről van szó, érdemes végiggondolni a kiválasztásuk kritériumait.

A kvalitatív, esettanulmányokra épülő módszertannak megfelelően a mintaválasztás kérdése jelen esetben nem statisztikai, hanem elméletalkotási szempontból merül fel. A két mintaválasztási szempontrendszer sajátosságait a 1. táblázat foglalja össze (Yin, 1994; Miles – Huberman, 1994 alapján).

A statisztikai mintavétel során a legfontosabb

1. táblázat

Eltérő mintavételi stratégiák

Statisztikai mintavétel	Kvalitatív mintavétel
Nagy minta	Kis minta
Véletlenszerű	Szándékosan megválasztott
Cél a reprezentativitás	Cél az elméleti koncepciók finomítása, feltárása
Előre meghatározott, definiált	Folyamatosan kialakuló, lépésenként megvalósított

szempont az, hogy az adott mintára vonatkozó eredmények reprezentatívak legyenek a teljes vizsgált populációra vonatkozóan. Mivel a kvalitatív módszertan során az általánosítás az adott esetről nem a populációra, hanem egy elméleti modellre, keretre történik, eltérő szempontok merülnek fel a minta kialakítása során.

Mindezen szempontok figyelembevételével a jelen kutatás esetében a mintába bekerülő projekteknek a következő szempontokat kellett teljesíteniük:

A termékfejlesztés versenyképességet befolyásoló szerepéhez kapcsolódó kritériumok:

- Dinamikus, turbulens környezetben működő szervezetekben kialakított projektek, ahol a magas adaptációs kényszer miatt a projekt sikeres lezárása fontos a versenyképesség szempontjából.
- Olyan szervezet, ahol az innovációnak, K+F tevékenységnek kitüntetett szerepe van a vállalat sikerében, vagyis létezik az innovációs kompetencia.

A kulturális tényezőkhez kapcsolódó kritériumok:

- Több funkció, illetve szakma együttműködését igénylő kereszt-funkcionális teamekben megvalósított projektek, ahol számítani lehet a kulturális konfliktusokra.
- Viszonylag hosszabb ideje működő szervezetekben futó projektek, hogy számítani lehessen kialakult rutinokra, a vállalati kultúrára és szubkultúrára.
- A projektben résztvevők formálisan eltérő szervezeti egységekhez tartoznak, ahol szubkultúrák alakulhattak ki.

Az érvényesség és megbízhatóság szempontjaihoz kapcsolódó kritériumok:

- A fejlesztési projekt már lezárult, vagy már a vége felé közeledik, hogy lehetőség legyen a folyamatról átfogó képet kapni.
- A mintába célszerű beválogatni a szervezetekben sikeresnek és sikertelennek tekintett projekteket is, az összefüggések tágabb értelmezése céljából.
- Olyan szervezet, ahol több termékfejlesztési folyamat is megvizsgálható, amely növeli megállapítások megbízhatóságát.
- Lehetőség szerint egymástól nagyon különböző jellemzőkkel bíró projektek, a sajátosságok jobb feltárása érdekében.

Az interjúalanyok kiválasztása

A fenti mintavételi szempontok a projektek és szervezet kiválasztására vonatkoztak. Az interjúalanyok körének meghatározásakor a következő szempontokat kellett figyelembe venni:

- A fejlesztésben részt vevő minden szervezeti egységből érkezett szereplővel készítettem interjút. A fejlesztési folyamatban meghatározó szerepet betöltő funkciók esetén minél több interjúalanyt kerestem meg.
- A szervezet több szintjéről is választottam interjúalanyokat, így a felső vezetésből, a középvezetésből és a beosztotti szintről is. (A fejlesztésben kritikus szerepet játszó szervezetek vezetőit mindenképpen megkerestem.)

tésben kritikus szerepet játszó szervezetek vezetőit mindenképpen megkerestem.)

- A szervezeti kultúra mélyebb megismerése érdekében a fejlesztési folyamatban részt nem vevő, HR területen dolgozókkal is készítettem interjút.

A fentiek alapján már az előkészítés során megpróbáltam a lehetséges interjúalanyok körét körbehatárolni. Ez azonban csak a kiindulópontot jelentette, mivel az interjúk készítése során is igyekeztem „kézről kézre” járni, azaz mindenkitől ajánlásokat kérni további interjúalanyokra. Fontos különbség még a statisztikai módszertanhoz viszonyítva, hogy a mintába bekerülő információforrások köre nem előre definiált. Az elméleti szempontok csak az indulópontokat jelölik ki, a továbbiak már az első elemzések eredményeire támaszkodva kerülnek kijelölésre. A folyamat során két általános szempont szerint lehetséges újabb interjúalanyokat a mintába beválasztani: a korábbi eredmények megismétlése, megerősítése céljából, illetve új elméleti konstrukciók feltételezett kapcsolatok feltárása szándékából (Yin, 1994, „literal and theoretical replication”).

A mintavételi szempontok összegzéseként elmondható, hogy a Miles – Huberman (1994) által leírt mintavételi szempontok közül a jelen kutatásban elsősorban a kritériumokra alapuló eljárást alkalmaztam, a maximális különbözőség elvére való törekvéssel együtt. Tehát nem rendkívüli, extrém fejlesztési projekteket kerestem, hanem a tipikus, jellemző folyamatokat próbáltam megragadni. A tipikusnak tekinthető esetek között azonban a lehető legnagyobb különbséget kívántam elérni, ami lehetőséget adott a különböző befolyásoló tényezők hatásának mélyebb megértésére.

Az empirikus kutatás elkészítése során végeredményként kialakult minta jellemzői:

- Elemzés mélységének és fókuszának biztosítása érdekében egy szervezetnél kerültek kiválasztásra a vizsgált termékfejlesztési projektek.
- A három kiválasztott, és vizsgált projekt kapcsán összesen 26 interjút készítettem – ezek közül kettőt angol nyelven –, még pedig 21 különböző emberrel, tehát néhány szereplővel többször is találkoztam. (Teljes szervezeti létszám az adott időszakban 160 fő körül volt.)

Adatgyűjtés és adatelemzés

Az adatgyűjtés során félig strukturált interjúkat alkalmaztam. Az egyes beszélgetések időtartama 40–120 percig terjedt, az átlagos hosszuk 60–70 perc volt. Jellemző volt az előre megfogalmazott nyitott

kérdések használata, ahol a beszélgető partnernek tág tere nyílt a saját, személyes véleményének megfogalmazására, az ő egyedi szóhasználatával. A kérdések a fejlesztési projektek során megélt élményekre, az eredmények és a szereplők jellemzésére vonatkoztak².

A kvalitatív, esettanulmányokra építő kutatás esetében az adatgyűjtés és az adatelemzés egymással párhuzamosan, iteratív módon történik. A folyamat fő lépései (Miles – Huberman, 1994):

- Nyers adatok redukálása, egyszerűsítése és kivonatolása és a releváns információk azonosítása céljából.
- Az információk értelmezhető, segítő módon történő megjelenítése.
- A kialakuló elméleti keretnek megfelelő következtetések levonása és ellenőrzése.

A folyamat egészen addig tart, amíg megvalósul az „elméleti telítettség” állapota. (Glaser – Strauss, 1967) Ez az általánosan használt fogalom nehezen definiálható, meglehetősen szubjektív kategória. A kutatás olyan állapotára utal, amikor az újabb adatok, illetve esettanulmányok már nem nyújtanak minőségileg új információt, már nem járulnak hozzá az elméleti keret bővítéséhez.

Az alkalmazott adatgyűjtés sajátossága, hogy kevésbé támaszkodok a tárgyi, tényszerű információkra. Nem törekedtem például az adott szervezetben a „hivatalos” folyamatleírások, munkaköri feladat meghatározások, teljesítményértékelő és bónuszrendszerek részletes megismerésére, leírására. Mindezen tényezőkre csak a válaszadók észlelési, értelmezési szűrőin keresztül van rálátásom.

Az elemzés tehát szinte kizárólag személyes beszámolókon, véleményeken nyugszik. Előfordulhat, hogy az általam gyűjtött információk nem felelnek meg a „tényleges” valóságnak, a valóban megtörtént eseményeknek. Mivel azonban a vizsgált téma a szervezeti kultúra, ez nem jelent lényeges problémát, hiszen a kultúra éppen ezekben a vélekedésekben, személyes értelmezési keretekben ragadható, érthető jól meg. Az észlelési és értelmezési sémák jellegzetes mintázatainak feltárása volt maga a kutatási feladat.

Tartalomelemzési eszközöket (Dey 1993, Strauss – Corbin, 1990) alkalmazva az interjúk olvasása során először a fő témaköröket határoztam meg. (Példa két témakörre: a külföldiek helyzete a szervezetben – konfliktusok a szereplők között.) Ezeket a témakörökön belül elemi kódokat gyűjtöttem, és viszonyítottam egymáshoz. („felsőbbrendűség”, „a tulajdonos

képviselői” „jó kapcsolatteremtő készség”, „mások megkérdezésének elhanyagolása” – „haszon eltérő értelmezése”, „eltérő prioritások a határidőre és a minőségre vonatkozóan”, „presztízsharc”, „másik lebecsülése”). A kódok csoportosítása, egymás alá és mellérendelése révén kategóriákat alakítottam ki, melyek révén kimerítően értelmezhetővé, leírhatóvá válik a témakör (például személytelen szintű és személyes vélekedések a külföldiekre vonatkozóan – vagy feladat vs. kontextuális konfliktusok). Végül a kialakított kategóriarendszerben újrakódoltam az eredeti interjúszövegeket. A kialakított kategóriák és kódok tartalmának, jelentésének jobb megértése érdekében a szövegben, ahol csak lehet, eredeti idézeteket használok, ami egyben az érvényesség és megbízhatóság növelésének is eszköze.

Érvényesség, megbízhatóság, általánosíthatóság

A kvalitatív kutatásokat nehezen lehet szembesíteni a klasszikus érvényességi és megbízhatósági követelményekkel (Nunnally, 1978; Carmines – Zeller, 1979), mivel a kontextus függőség és a többféle interpretációs lehetőség nem teszi lehetővé a szigorú, elsősorban matematikai statisztikai alapon nyugvó megközelítést.

Még ha fent is tartjuk az abszolút igazságkritériumokra vonatkozó kételkedésünket, akkor sem lehet elkerülni azt a kérdést, hogy mi adja egy kutatás hitelességét, magyarázóerejét. Az intelligens, tudományos diskurzus fenntartásához szükséges, hogy meg tudjuk ítélni a partner érveinek súlyát, újdonságát. Érdemes lehet, sőt szükségszerű bizonyos közös standardok, viszonyítási pontok felállítása és azok fejlesztése.

A kvalitatív kutatásokkal kapcsolatban még nem alakult ki egységes értelmezési keret az érvényesség, megbízhatóság és általánosíthatóság klasszikus problémáira. Sőt kísérletek történtek a klasszikusnak tekintett fogalmak újraértelmezésére, átnevezésére is (Lincoln, 1990; Lincoln – Guba, 1985), hiszen a statisztikai elemzésekből ismerős fogalmak és megközelítések nem alkalmazhatóak változtatás nélkül.

Összességében elmondható, hogy míg a klasszikus, kvantitatív megközelítést a végpontok ellenőrzése – mintaválasztás, skálák kialakítása és a statisztikai elemzési módszerek – jellemzi, addig a kvalitatív módszerekben a hangsúly a folyamatos ellenőrzésre és validálásra kerül át, illeszkedve a kutatási folyamat minden lépcsőjéhez (Kvale, 1996). Kétségtelen azonban, hogy az alkalmazott szempontok kevésbé objektívek és formalizálhatóak. A kvalitatív kutatások esetében lényeges szempont a kutatás folyamatának

átláthatóvá tétele, a következtetések levonásának nyomon követhetősége, hiszen elsősorban az ilyen folyamatba épített módszerekkel biztosítható az érvényesség és megbízhatóság.

A következőkben röviden bemutatom az általam alkalmazott eszközöket és az elemzés érvényességére leselkedő veszélyeket. Az alkalmazott eszközöknek egyik többször visszatérő, alapvető jellemzője a trianguláció, mely az adatgyűjtés során többféle források igénybevételét, illetve az elemzés során több elemző, illetve elemzési módszer igénybevételét jelenti a nagyobb megbízhatóság érdekében. Természetesen más, korábban bemutatott eszközök is alkalmazásra kerültek.

- A kutatói szerep előzetes tisztázása, külső, a többi szervezeti szereplőtől (például felső vezetés) független szereplőként való elfogadtatása.
- A vizsgált projektek esetében az összes releváns szereplő megkeresése.
- Az egyes interjúkból származó információk összevetése mások véleményével, információk tudatos ellenőrzése a későbbi interjúkban.
- A megfigyelésekből származó információk összevetése az interjúk adataival.
- Az interjúk folyamatos rendszeres újraolvasása, többszöri, hierarchikusan rendezett kódolási, kategorizálási folyamat.
- Független, harmadik szereplők bevonása az elemzés folyamatába. Erre lehetőség nyílt mind az interjújegyzetek olvasása és az elsődleges kódok készítése, mind az elemzés első változatának elkészítése során.
- Az elkészült elemzés első változatának néhány kiválasztott interjúalany rendelkezésére bocsátása, véleményük megkérdezése.
- A kutatás kezdetén az implicit és a szakirodalomra támaszkodó előfeltevések tisztázása, beépítése az induló kérdésekbe.
- Adatgyűjtési és -elemzési eszközök részletes, explicit ismertetése.
- A kialakuló magyarázatok tudatos cáfolatára való törekvés, lehetséges „ellenbizonyítékok” gyűjtése. (Például külön gyűjtés a pozitív véleményekre a negatív kulturális sztereotípiák kapcsán.)
- A következtetések és a „nyersanyagot” szolgáltató adatok kapcsolatának bemutatása, rendszeres idézetek az interjúalanyok véleményéből.

Az alkalmazott eszközök ellenére természetesen jelen kutatás esetében is fent maradtak olyan kockázatok, amelyek gyengítik az eredmények megbízhatóságát:

- Az interjúkon alapuló elemzések egyik legnagyobb hátránya, hogy nem vagyunk az események megtörténtekeor a helyszínen, az események „sűrűjében”, így lényeges információk, fontos rezzenések elvesznek a kutatás számára.
- További problémát jelent, hogy az idő múlásával torzul az információ, az újabb események, a jelenlegi napi gondok felülírhatják a projekt ideje alatt jellemző vélekedéseket, értelmezési kereteket.
- Nem sikerült minden szereplőt elérni, néhányan már kiléptek a szervezettől, esetleg releváns véleményük így elveszett a kutatás számára.
- Saját szakmai hátterem, közgazdász végzettségem befolyásolja azt, hogy mit és milyen mélyen értek meg, valamint azt is, hogy beszélgető partnereim milyen előfeltételezésekkel rendelkeznek rólam. (Ugyanakkor ez a tényező előny is lehet, lehetőséget ad arra, hogy a szakmakultúrák közötti kommunikációt valóságában, történéseiben figyelhessem meg.)
- Kérdéseim már kiemelnek bizonyos témákat, rájuk irányítják az interjúalanyok figyelmét, más, esetleg fontosabb tényezők a háttérbe szorulhatnak.
- A kutatói szerep és a kutatás céljának tisztázása elenére lehetséges, hogy az interjúalanyok saját céljaik elérésre akarják felhasználni a beszélgetést: így például üzeni akarnak valakinek a véleményükkel.
- A vizsgált szervezet egyedi sajátosságai korlátozottá tehetik az elméleti modell felállításának lehetőségét.

A fenti problémák valós veszélyt jelentenek, és teljes kiküszöbölésükre nincsen lehetőség. A társadalomtudományi kutatások sohasem érhetik el a teljes objektivitást. A következő elemzés sem lehet több egy lehetséges értelmezés megalkotásánál, a rendelkezésre álló információk alapján. A kvalitatív kutatásoknak azonban előnye, hogy a kutatás folyamatában lehetőség nyílik a veszélyek és csapdák folyamatos ellenőrzésére, az első időszakokban szerzett információk finomítására és esetleg felváltására is. A kutatonak az adatgyűjtés és feldolgozás során folyamatosan lehetősége van a megbízhatóság és az érvényesség ellenőrzésére és erősítésére, szemben a kvantitatív kutatási módszerekkel, ahol erre csak a kezdeti és végpontokon adódik mód.

A vizsgált szervezet és projektek rövid bemutatása

A kutatás tárgyaül egy hazai-nemzetközi vegyes tulajdonban álló távközlési szolgáltató termékfejlesztési projektjei szolgáltak. A kutatás időszakában a

vizsgált szervezet az intenzív növekedés szakaszában volt, a termékfejlesztési projektek stratégiai szerepet töltek be.³

A vizsgált projektek főbb jellemzőit a 2. táblázat tartalmazza. (A megadott jellemzések egymáshoz képest viszonyítva értendők, az interjúalanyok véleményei alapján. Ezek egyébként szinte teljesen egybeesengőek voltak, még a projektek sikerességének értékelése kapcsán is.)

2. táblázat

A vizsgált projektek jellemzése

	„A”	„B”	„C”
Időnyomás	Nagy	Közepes – nagy	Közepes
Termék ujdonsága	Nagy	Kicsi	Nagy
Termék komplexitása	Kicsi	Nagy	Nagy
Résztvevők száma	Kevés	Sok	Sok
Termék megítélése	Nagy siker	Jó	Közepes
Együtműködés megítélése	Nagy siker	Jó	Gyenge

A kutatás eredményei

A kutatási eredményeket az egyes kutatási kérdések mentén haladva mutatom be. A bemutatás sorrendje nem azonos az elemzés és feltárás logikájával, melynek menetét a cikk alapját képező szakdolgozatban fejtettem ki.

Az értelmezési kereteket meghatározó kulturális dimenziók azonosítása

A termékfejlesztési folyamatban szerepet játszó szubkulturák különbségei a következő, a dolgozatban részletesen jellemzett dimenziók mentén írhatóak le:

- Szervezetben belüli vagy pedig külső fókusz.
- Kockázatvállalásra való törekvés, illetve annak minimalizálása.
- Rövidebb vagy pedig hosszabb időtávú fókusz.
- Szakértői, illetve feladat végrehajtási szemlélet.
- Szakmai vagy pedig üzleti szemlélet.

Az empirikus elemzés fontos tanulsága, hogy a kultúra fogalmához hasonlóan, az azt jellemző dimenziók is komplex jellegűek, nem lehet őket csupán egyetlen jellemzőre visszavezetni. E kulturális dimenzióknak is egyszerre és egymásra épülően van:

- hiedelemrendszerekkel megtámasztott kognitív szintje,

- értékelitettsége,
- az észlelési folyamatokat befolyásoló szűrő és figyelem összpontosító hatása.

Jelentős hatással bírnak ezek a dimenziók a felek *kognitív sémáira*, arra hogy miként gondolkodnak saját szerepükről és a fejlesztési folyamatról. A szakmakultúra számára például a termékfejlesztés végeredménye elsősorban maga a működőképes termék, a hozzávezető út pedig a szakértelmen alapul, mely egy jól strukturált, logikus folyamat mentén végigvezeti az őt alkalmazó egyént. Ezzel szemben az üzleti kultúra számára nem maga a termék a végeredmény, hanem az üzleti potenciál, illetve a piacnyerés, a hozzávezető út pedig egy folyamatos optimalizálási folyamatot jelent a különböző érdekek és szempontok között.

Értékelítettek is ezek a dimenziók, hiszen a különböző döntési helyzetekben eltérő prioritásokhoz vezetnek az egyes szubkulturák számára akár a végcélakat, akár pedig az ahhoz vezető eszközöket illetően. A határidő vs. a termék tökéletessége, a jelenleg elérhető árbevétel nagysága, a jövőbeni hozamokkal összevetve, a szakmai standardokhoz való ragaszkodás vs. a helyi lehetőségekhez illeszkedő opportunizmus mind olyan válaszlehetőséget jelent, ahol az egyes szubkulturák a különböző dimenziókban elfoglalt eltérő helyük miatt más-más értékeket képviselnek, és így más-más döntési alternatívákat támogatnak.

A dimenziók egyben *észlelési szűrőként* is működnek, hiszen jelentősen befolyásolják azt, hogy milyen információk keltik fel az egyes felek figyelmét, illetve a különböző adatokat hogyan rendezik össze egységes egészé. Ebben a folyamatban mindenki eltérő torzításokra hajlamos. A piackulturák külső információkra érzékenyek, és azokat hajlamosak túlreagálni. A műszaki szakmakultúra inkább a technológiai kérdésekre összpontosítja a figyelmét, és az ebből a forrásból származó veszélyeket nagytja fel.

A kulturális dimenziók különböző szintjei hálószerűen kapcsolódnak egymáshoz, nem látom értelmét egyetlen szint kiragadásának, hiszen pontosan azok együttműködésének mechanizmusa, a kulturális sémák befolyása a valóságalkotás folyamatára az érdekes.

A korábbi szakirodalmi eredményeket áttekintve, nem elsősorban a kulturális dimenziók azonosítása tekinthető új eredménynek, hanem azok termékfejlesztési folyamatban betöltött szerepének bemutatása. Egyes dimenziók hatását már korábban is kimutatták, azonban együttes elemzésükre még nem került sor.

Sikerült azt is bemutatni, hogy az egyes szereplők értelmezési kereteit milyen módon befolyásolják ezek a dimenziók, mintegy „megágyazva” ezzel a terepet a konfliktusok kialakulásának. A vizsgált kulturális dimenziók úgy vélem jól általánosíthatóak más fejlesztési szituációkra is, hiszen a vizsgált kontextusban nem sikerült olyan jellemzőket azonosítani, amelyek egyedi, speciális befolyással bírtak volna. (Figyelembe véve azt, hogy itt nem alapkutatáson alapuló fejlesztésekről van szó.)

Milyen jellemző szubkulturák figyelhetők meg a fejlesztési folyamat kapcsán?

A szubkulturák megértésének egyik lényeges lépése volt az egyes szereplők önképének feltárása. Összefoglalásként a 3. táblázatban mutatom be a szereplők önjellemzésének néhány meghatározó vonását.

Amikor az egyes szereplők önképét összevettem a másik félről alkotott képpel, akkor jellegzetes különbségek voltak megfigyelhetők, melyeket a következő módon lehet szemléltetni. (1. ábra)

A szereplők önmagukra és a többiekre vonatkozó észlelésének összevetése

Én	Másik
<ul style="list-style-type: none"> ■ Értékes, lényeges szakmai tudás ■ Kritikus hozzájárulás a projekthez ■ Motiváció: az egész cég érdeke ■ Belső motiváció (szakmai szempontok) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kevésbé értékes szakmai tudás ■ Kevésbé kritikus hozzájárulás ■ Motiváció: elkülönült egyéni érdek ■ Külső motiváció (bónusz rendszer)

Végül a különböző szereplők gondolkodási mintáit elemezve a már bemutatott kulturális dimenziók felhasználásával a következő szubkulturákat azonosítottam:

- A „műszakiak” szubkulturája („Szakmakultúra”)
- Vevőorientáltak szubkulturája („Piackultúra”)
- Üzletorientáltak szubkulturája („Hozamkultúra”)
- Kiegészítő szereplők („Periférikus kultúra”⁴)

Bemutattam, hogy a szubkulturákat a vizsgált szervezetben milyen specifikus tényezők jellemzik. Az egyes szubkulturák jellemzését az összefoglaló 4. táblázat mutatja be:

A négyfajta kultúra létezése minden fejlesztési – tehát nem alapkutatási – folyamat esetében feltételezhető, hiszen olyan szerepekre alapozódnak, amelyek megszokott szereplői a kereszt-funkcionális teameknek. Ebben az esettanulmányban a „periférikus” kultúra leírása során lehetett olyan egyedi kontextuális tényezőket azonosítani, amelyek nehezen általánosíthatóvá teszik ennek a kultúrának a leírását, vagyis olyanok is ebbe a szubkulturába kerültek, akik feltehetőleg eltérő kontextusban inkább más szubkulturába sorolódtak volna be (pl. jogász, vevőgondozás). Erre

1. ábra

két magyarázó tényező azonosítható. Egyfelől a szervezet fiatal kora következtében a kiegészítő funkcióknak még csak formálódik jellege és a szervezeti súlya. Másfelől a stratégia a termékek minél gyorsabb, akár viszonylag félkész állapotban történő piacra dobását eredményezi, ami csökkenti a kiegészítő szereplők súlyát.

Milyen jellemző kulturális ütközések írhatók le a szubkulturák kapcsolatában?

A kereszt-funkcionális csoportok működése nem zökkenőmentes. A szakirodalom elemzése során is bemutattam, hogy a különböző szakmai háttérű, és a különböző szubkulturákat képviselő emberek együttműködése nem egyszerűen szakmai kérdés, nem

3. táblázat

A projekt szereplőinek önképe

Feladat	Felsővezető	Termékmenedzser	Értékesítés	Műszaki fejlesztők	Kiegészítő szereplők
Feladat	Dönt Kereteket biztosít	Koordinál, optimalizál	„Kikaparja a gesztenyét”, hozza az ötleteket és vevőket	Műszaki paraméterek megtervezése, megvalósítása	Csapat támogatása Illesztés az alaptervekenységhez
Termék jelentése	Piaci pozíció Tulajdonosi érték forrása	Határidős projekt Optimalizálandó többváltozós függvény	Ügyfél igényének kielégítése Bevétel forrása	Műszaki paraméterek Tárgyi valóságában	(Változó)
Siker kritériuma	Vetélytárs Hozam	Hozam Határidő	Bevétel nagysága Szerződés-állomány	Megbízhatóság Működőképesség	Nincs vele gond Illeszthető az alaptervekenységbe
Önkép, szerep	Szövetségi kapitány, aki a hadrendért felelős	Irányító, karmester középpályás	Gólerős csodacsatárok	Söprögető, a többieket labdákkal kiszolgáló háttérőrs	Titkos tehetségek a cserepadon

Szubkultúrák a fejlesztési folyamatban, összesített jellemzés

	Hozamkultúra	Piackultúra	Szakmakultúra	Perifériakultúra
Tagjai	Termékmenedzser (részben: felső vezetők, potenciálisan: pénzügyes)	Értékesítés (potenciálisan: vevőgondozás)	Műszaki fejlesztők (részben: jogász)	Számlázás, MIRA, Jogász, Vevőgondozás, Pénzügy
Önkép	Irányító karmester	Gólvágó csodacsatár	Söprögető, többieket kiszolgáló hátvéd	Titkos tehetségek a cserepadon
Többiek képe róluk	Ügyes hamiskártyások	Elfoglalt sztárocskák	Elfoglalt zsenik, valahol az épületben	Törekvő nehezekek
Külső-belső fókusz	Közepesen belső	Erős külső (vevők)	Közepesen külső (beszállítók)	Vegyes (Potenciálisan belső)
Kockázatvállalás	Közepes	Kockázatvállaló	Kockázatkerülő	Kockázatkerülés
Időtáv	Közepes	Rövidebb	Hosszabb	Közepes-hosszabb
Szakértő-feladat fókusz	Feladatorientáció	Feladatorientáció	Szakértői orientáció	Feladatorientáció (egyések szakértői)
Szakmai-üzleti fókusz	Üzleti	Inkább üzleti	Szakmai	Szakmai

csupán információcserére szorítkozik. Kicsit olyan ez a szituáció, mintha teniszütővel a kezünkben azt látnánk, hogy a partnerünk a háló túloldaláról, egy malomkövet készülné áthajítani a mi térfelünkre. Vagyis ugyanaz a pálya de mások a játékszabályok a résztvevő felek számára. A helyzetbe magától értetődő módon kódolódik bele a kulturális konfliktusok lehetősége.

A kutatás eredményeként egy újszerű konfliktus tipológiához juthatunk el. A dolgozatban feltárt konfliktusok a következő két szempont által meghatározott konfliktusmátrixban helyezhetők el:

Az 5. táblázatban jellemzett konfliktusok a 6. táblázatban meghatározott módon általánosíthatóak.

Ezek a típusú konfliktusok feszítik ki azt a teret, amelyben a szereplők közötti összeütközések értelmezhetők. Közülük elsősorban a szerepekre vonatkozó konfliktusokat tekinthetjük kulturálisaknak, azonban

az esettanulmány azt mutatja, hogy a személyek észlelését is jelentősen befolyásolják a kulturális sztereotípiák, ezért azok esetében is beszélhetünk kulturális hatásról.

Ha a különböző típusú konfliktusokat negatív hatásuk szempontjából vizsgáljuk, akkor feltételezhető, hogy a kontextuális jellegű, illetve a személyes konfliktusok bírnak negatívabb hatással, hiszen a másik dimenziókban jelentkező konfliktusokat a szereplők szükségszerűnek, a másik féltől szinte függetlennek tekintik, ezeket azonban esetlegesnek, teljes mértékben a másik féltől függőnek, és általuk nehezen befolyásolhatónak élik meg. Mindez azt jelenti, hogy éppen a szakirodalom által korábban vizsgált kulturális konfliktusok jelentik a kisebb veszélyt a fejlesztési folyamat sikere szempontjából, az általam bemutatott konfliktusok típusokhoz képest.

5. táblázat

A konfliktustípusok mátrixa

	Feladatra vonatkozó	Kontextusra vonatkozó
Szerepből fakadó	<ul style="list-style-type: none"> „Pénzügy: ők a Mr. No” „Nem érdeklik őket a költségek” Határidők nekik nem fontosak, rájuk kell várni Szerződések: mennyit lehet engedni „A konstrukció jellege, kiegészítő szolgáltatások” „Nem érdeklik őket a részletes minőségi kifogások, lényeg, hogy jó az összkép” 	<ul style="list-style-type: none"> „Kisajátítanak minden érdemet” „Menő cégeknél a mi területünknek erős szava van” „Eltitkolják, magukénak vallják a tőlem kapott információkat” „Y területnek alánk kéne tartoznia, minket kellene kiszolgáltatnia” „Sales-es duma” „A szakmai éleslítés nem homályosítja el a látásukat”
Személytől függő	<ul style="list-style-type: none"> „X egy számot sem tud megjegyezni, pedig csak hármat kéne” „Nem képes megválaszolni a kérdéseinket” „Fiatalok...a termékmenedzserek, kevés tapasztalatuk van, ezért értenek mást a terméken” 	<ul style="list-style-type: none"> „Megjelent a pozícióvédelem, a cc-s levelek küldözgetése” „Klikkesedés, egymásra mutogató újak” Részlegét kifelé mindenkitől védő vezetővel kapcsolatban”

6. táblázat

Általános konfliktusmátrix

	Feladat	Kontextuális
Szerep	Sz szakmakonfliktus	Presztízskonfliktus
Személy	Döntési vagy kommunikációs konfliktus	Politikai vagy személyiség konfliktus

A kutatási eredmények alapján az is, megállapítható, hogy a különböző szubkultúrák között természetesen különböző módon fordulnak elő a konfliktusok.

Legerősebb konfliktusok a piackultúra és a szakmakultúra képviselői között jelentkeztek. Ez a két kultúra jellemzői alapján is valószínűsíthető, hiszen minden vizsgált dimenzióban eltérő jellemzőkkel rendelkeznek. A feladatkonfliktusok mellett a kontextuális konfliktusok is megjelennek, hiszen a két terület között az iparági fejlesztések kapcsán erős, szinte szimbolikus harc is dúl, hogy ki legyen a vezérlő szerep a fejlesztések kapcsán, azaz értékesítés-, avagy technológia-vezérelt módon kell-e működni. A vizsgált szervezet esetében ez kiegyensúlyozott viszonyokat eredményez, ami azonban nem szükségszerű.

Jelen esetben úgy vélem, az iparági értékláncon belüli köztes helyzet is szerepet játszik a kiegyensúlyozott helyzetben. Úgy vélem a korábbi fázisban lévő szervezeteknél, ahol jóval nagyobb hangsúly kerül az alap kutatásra, és a technológia kevésbé jelent „fekete dobozt” a szervezeti szereplők nagyobb részének, ott a technológiai oldalon, a szakmakultúrának jut nagyobb szerep. Az iparági értéklánc másik végén, viszont még kevesebb szerep jut a szakmakultúrának, és a piackultúra veszi át a domináns szerepet a fejlesztési folyamatban.

Konfliktusok jelentkeznek azonban a többi szubkultúra között is. Így a szakmakultúra és a hozamkultúra között is könnyen alakul ki konfliktus. Különböző értelmezési kereteik miatt az egyik fél eleve szakmai hozzá nem értéssel vádol, és az információk kérését ennek jeleként értékeli. A másik fél pedig rögtön szakmai „elszálltságot”, illetve nem megfelelő költségérzékenységet érzékel. Kontextuális típusú konfliktusok is kialakulnak közöttük, mivel a hozamkultúra képviselőit nagyobb presztízssú és befolyású szereplőknek érzékelik a fejlesztési folyamatban.

A piac és a hozamkultúra között elsősorban a kockázatvállalás a mérlegelés időtávja, valamint a piackultúra nagyobb külső orientációja miatt alakulnak ki konfliktusok. Kontextuális konfliktusra itt ismét a hozamkultúra nagyobb észlelt befolyása ad alapot.

A perifériális kultúra az összes bemutatott szubkultúrával kapcsolatban elsősorban kontextuális konfliktusban áll, hiszen periférikus szerepét sérelmezi, és nagyobb befolyásra törekszik. A szervezeti sajátosságok miatt a többi dimenzióban jelentkező, feladatkonfliktusok nem írhatóak le egyértelműen, hiszen ebbe a szubkultúrába több, egyébként nem ide sorolható, és különböző jellemzőkkel rendelkező csoport is bekerült.

Az itt leírt problémák nagy részét – a feladatdimenzióban jelentkezőket – azonban általános jellegűnek, a szervezeti kontextustól függetlennek tartom. A kontextuális jellegű konfliktusok természetesen jellegük miatt is, adott szervezetre specifikus módon jelennek meg, csak meglétük feltételezése általánosítható.

A fejlesztési folyamat mely jellemzői befolyásolják a kulturális integráció hatását?

A konfliktusok kialakulására és azok kezelési módjára természetesen egyéb kontextuális tényezők is hatnak. A következő kutatási kérdés arra vonatkozott, hogy ezek közül melyek hatása tekinthető lényegesnek az adott fejlesztések esetében. A három vizsgált projekt eltérő jellemzőkkel volt leírható, ezért lehetőség nyílt ezek befolyását megvizsgálni a fejlesztési folyamatra és az annak során felmerült kulturális konfliktusokra. A következő hatást gyakorló tényezőket sikerült beazonosítani.

- A termék, vagy az alkalmazott technológiának az újdonsága.
- A termék összetettsége (hányféle, milyen típusú szolgáltatással rendelkezik, hányféle technológia kerül beépítésre).
- A folyamat komplexitása (a résztvevő személyek és szervezeti egységek száma).
- A határidők szorossága.
- A feladat hordereje, jelentősége a szervezet számára.

Ezek a kontextuális tényezők hatnak a szereplők motivációira és észlelési, értelmezési sémáira, amelyek révén közvetve befolyásolják a kialakuló konfliktusok gyakoriságát, intenzitását és a megoldási módszereket. Ezek a változók mind olyan tényezők, melyek az innováció irodalmában jól ismertek, közülük is elsősorban a technológia újdonsága kapott nagy figyelmet.

Jelen kutatás érdeme elsősorban az, hogy a folyamat jellemzőinek az értelmezési keretekre tett hatását vizsgálta. Ennek az eredményeként lehet kimutatni, például a határidők szorosságának paradox hatását. A határidők szorossága ugyanis növeli az érzékelt stresszt, ezáltal valószínűbbé teszi a konfliktusok elő-

fordulását, ennek tipikus esetét jelenti a várakozás a szakmakultúrára. A szoros határidő azonban egyben megnöveli a feladat kihívását is, és ezáltal a felek motivációját, ami pedig a konfliktusok enyhülése, illetve azok gyorsabb kezelése irányába mutat.

Nem hinném tehát, hogy megalkotható lenne egy olyan modell, ahol a különböző kontextuális tényezők függvényszerűen kapcsolódnak a fejlesztési folyamat során fellépő konfliktusokhoz, és a folyamat sikeréhez. A kapcsolat ugyanis a résztvevő felek egyéni és kulturális sajátosságok által befolyásolt észlelésén és értelmezésén keresztül valósul meg. Ezekre az interpretációkra pedig nehéz lenne általános törvényszerűségeket találni, azok az adott kontextus sajátosságainak megfelelően működnek.

Milyen a vállalati kultúra hatása a szubkultúrákra és a fejlesztési folyamatra?

A kutatás megkezdésekor feltételeztem, hogy a fejlesztési folyamatra nem csak a szubkultúrák révén hatnak kulturális tényezők, hanem az egész szervezet kulturális jellemzői révén is. Ezzel kapcsolatban a következő eredményekre jutottam:

- A viszonylag fiatal, még alakulófélben lévő kultúra nagyobb teret ad a szubkultúrák és a személyes különbségek befolyásoló hatásának.
- A kommunikációt és együttműködést vizsgálva kiderül, hogy a kultúra értékei és a tagok személyi jellemzői előtérbe helyezik az informális, személyes kapcsolatokra alapozó működési módot.
- A szervezeti tagok által vallott értékek – vevőorientáció, gyorsaság, rugalmasság, minőség, – támogató hatással vannak a szervezet innovációs képességre.
- Az alapvető támogató és integráló hatás mellett azonban a kultúra jellemzőiből fakadó konfliktusok is megfigyelhetők a következő értékek ütközése miatt: csapatorientáció – egyéni teljesítmény, illetve minőség – gyorsaság.

A szervezeti kultúra másik hatása a konfliktusok kezelésének módjában érhető tetten, ahol is az informalitás és a személyes kapcsolatokra való támaszkodás élvez elsőbbséget. A kulturális hatás jelentkezik a formális integráló mechanizmusok – munkakörök, értekezletek és beszámolás – újraértelmezésében is. A szervezeti kultúra az informális működésen keresztül döntő módon meghatározza a fejlesztési folyamatban résztvevő felek együttműködését, és így a tudásuk integrálásának módját is.

Milyen módon kezelik a felek a konfliktusokat?

A termékfejlesztés folyamatában kialakuló konfliktusok kezelésére formális és informális eszközöket alkalmaznak a szereplők. A vizsgált esettanulmányban a formális eszközöknek – értekezletek, beszámolók, folyamatleírások – csak kis szerep jutott, a szereplők jelentős része nem is említette őket. Jellemző, hogy a vezető, vagy felelős pozíciót betöltők említik ezeket az eszközöket, akik szerepéhez hivatalosan hozzátartozik ezeknek az eszközöknek a működtetése, tehát pozíciójukból fakadóan is hinniük kell bennük.

A többi szereplő – és a formális eszközökre hivatkozók is – azonban jóval nagyobb hangsúlyt helyeznek az informális eszközökre. Ezek az informális eszközök jól illeszkednek a szervezeti kultúrához, és elsősorban a normákon és értékeken keresztül vezérlik a különböző felek együttműködését. Személyes megbeszélések és nyomásgyakorlás egyfelől, hozzáállás, lelkesedés másfelől jelentik az informális konfliktusmegoldás legfontosabb formáit.

Az informalitást támogató szervezeti kultúra hatását érhetjük tetten abban, ahogyan a formális eszközöket is informálisként értelmezik át a szereplők:

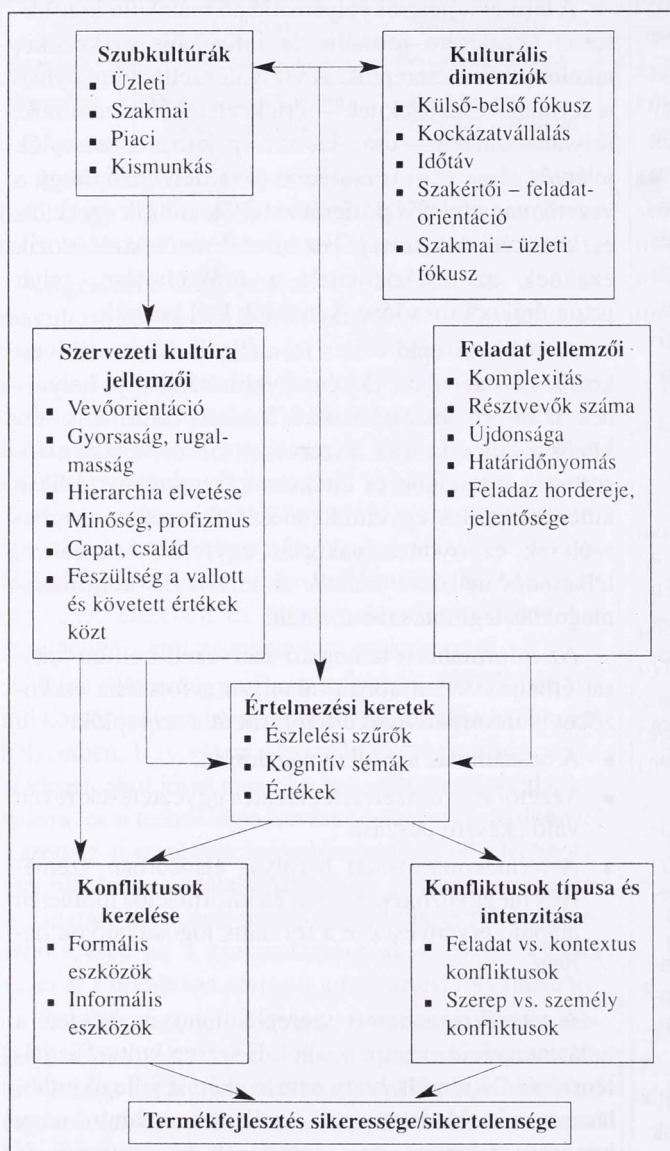
- A beszámolás tervalkuvá alakítása.
- Vezetői megbeszélések előzetes egyeztetések révén való „készre játsása”.
- A termékmenedzseri befolyás elsősorban személyes meggyőzőképességen és információs többleten alapuló érvényesítése a formális jogosítványok helyett.

A termékmenedzseri szerep különösen érdekes a tudásintegráció szempontjából. E szerep kulturális jellemzésénél kiderült, hogy nem szakértői jellegű tudás, hanem erős feladatorientáció jellemzi, valamint nagy hangsúly fektetése az információk begyűjtésére és áramoltatására. A szervezeten belül tehát elsősorban ez az a szerep, amely a többi elkülönült tudásbázis integrációját megvalósítja, a szerephez kapcsolódó tudást pedig nem tekinthetjük funkcionális (szakmai jellegű) tudásnak, hanem az integratív (rendszer összefogó, működtető) tudaskategóriába kell besorolni. Ezen a kategórián belül pedig ez esetben nagyobb hangsúly került az informális, kulturális jellegű tudásra, a formális integráció helyett.

Az informális konfliktusmegoldásnak azonban költségei is vannak a szervezet számára, melyek a szervezet növekedésével, illetve a fejlesztési folyamat komplexebbé válásával egyre inkább előtérbe kerül-

2. ábra

A kutatási kérdés eredményül kapott értelmezési kerete



nek: fokozott stressz, nem egyértelmű megegyezések, személyes ellentétek blokkoló hatása. Ráadásul nem is minden szereplő rendelkezik azokkal a személyes képességekkel, amelyek ennek a konfliktus megoldási módszernek a működtetéséhez szükségesek.

Mindezek alapján nem meglepő, hogy a résztvevők azt a projektet értékelték a legkevésbé sikeresnek – mind a termék, mind az együttműködés szempontjából –, ahol a legnagyobb volt a résztvevő csapat összetettsége, a termék komplexitása és a technológia újdonsága. A kisebb komplexitású és újdonságú termékek esetében, valamint a kevesebb résztvevőből álló fejlesztési csapatoknál sikeresebb volt az informális koordináció.

Az informális konfliktus megoldási módszer nem kifejezetten alkalmas a kontextuális konfliktusok kezelésére sem, legalábbis a vizsgált szervezet esetében az ilyen konfliktusok vagy látens szinten maradtak, vagy pedig politikai játszmákba torkollottak.

A különböző szubkultúrák között fellépő konfliktusok értelmezési kerete

Összefoglalásul a következő értelmezési keret rajzolódik ki a termékfejlesztésben részt vevő szubkultúrák, valamint a teljes szervezeti kultúra kapcsolatára. A 2. ábra a kutatás során értelmezett tényezők közötti kapcsolatokat mutatja be. A nyilak az egymásra hatás irányát jelzik. Feltételezem, hogy a fejlesztés során más tényezők is befolyásolják a konfliktusok kialakulását és megoldását – struktúrális tényezők, pénz-ügyi háttér, szereplők személyes jellemzői – ezek azonban nem képezték a jelen kutatás tárgyát, ezért a rajzon sem tüntetem fel őket.

Nyitott kérdések az értelmezési keret kapcsán

Mint minden kutatás során, itt is számos kérdés maradt nyitva, illetve merült fel újonnan:

- A szubkultúrák közötti különbségeket okozó kulturális dimenziók kapcsán nyitott kérdés maradt ezek súlyának és egymásra hatásának meghatározása. Feltételezhető, hogy a dimenziók nem függetlenek egymástól, így például az időhorizont és a kockázatvállalás esetében.
- További kutatási kérdés, hogy mely dimenziók milyen típusú és mennyire intenzív konfliktusokat okoznak. Az esettanulmány alapján feltételezhető, hogy minél távolabb helyezkedik el két szubkultúra egymástól valamely dimenzió mentén, értelmezési kereteik között annál intenzívebb konfliktus alakulhat ki. További idevonatkozó kérdés, hogy mely dimenziókban jelentkező különbség kritikus a konfliktusok kialakulása szempontjából. Az eset alapján a szakmaiság és feladatorientáció, valamint a szakértőség és üzleti szemlélet dimenzióból fakadó különbségek jelennek meg a legnagyobb intenzitással, és okozzák a legmélyebb konfliktusokat a résztvevő felek között.
- A szervezet jellemzőit figyelembe véve hipotézisként fogalmazható meg az a feltételezés, hogy az iparági értékláncban elfoglalt hely is befolyásolja a szubkultúrák együttműködését. Az értéklánc első lépcsőiben ugyanis technológia-intenzívebb szervezeteket találhatunk, a vége felé közeledve pedig

egyre nagyobb hangsúly kerül az értékesítési, illetve marketing funkcióra. Az eltérő hatalmi-politikai súly pedig minden bizonnyal a szubkultúrák közötti kapcsolatban is megnyilvánul.

- További vizsgálatot érdemel a különböző konfliktustípusok egymásra hatása, illetve befolyása a fejlesztési folyamat eredményességére. Feltehető, hogy a kontextuális és a személyes jellegű konfliktusok intenzívebbek és negatívabb hatással járnak, mint a feladat- és szerepkonfliktusok.

Befejezés

Az elkészült kutatás legfontosabb eredményei a következőkben összegezhetők:

- Termékfejlesztésben résztvevő szubkultúrák és azok jellemzőinek azonosítása.
- A szubkultúrákat megkülönböztető és működésüket lényegesen befolyásoló dimenziók megragadása, hatásuk megértése.
- A termékfejlesztés folyamatában megjelenő konfliktusok leírása és összehasonlítása, egy újszerű konfliktustipológia kialakítása.
- A fejlesztési folyamat azon jellemzőinek azonosítása, amelyek leginkább befolyásolják a konfliktusok kialakulását és megoldását.
- Annak feltárása, hogy a szervezeti kultúra miként befolyásolja a konfliktusok kialakulását és kezelését, és ennek eredményeként a szervezet számára stratégiai fontosságú termékfejlesztés sikerességét.

Felhasznált irodalom

- Amabile, T. M. – R. Conti – H. Coon – J. Lazeby – M. Herron (1996): Assessing the work environment for creativity, *AMJ*, Vol. 39. No.5., 1154-1184
- Ancona, D. G. – D. F. Caldwell (1997): Making teamwork work: boundary management in product development teams (433-442) in: M.L. Tushman and P. Anderson (ed.): *Managing strategic innovation and change*, Oxford University Press, New York – Oxford,
- Brown, S. L. – K. M. Eisenhardt (1995): Product development: Past research, present findings, and future directions, *AMR*, 20. p. 343-378
- Burns, T. – G. M. Stalker (1966): *The management of innovation*, London, Tavistock
- Carmines, E. G. – R. A. Zeller (1979): *Reliability and validity assessment*, Sage: Beverly Hills, CA
- Clark, K. – T. Fujimoto (1991): *Product development performance*, Boston: Harvard Business School Press
- Clark, K. B. – S. C. Wheelwright (1992): *Revolutionizing product development: quantum leaps to speed*, The Free Press,
- Daft, R. – K. Weick (1984): Toward a model of organizations as interpretive systems, *AMR*, 9, 43-66
- Day, D. L. (1994): Raising radicals: different processes for championing innovative corporate ventures, *Organizational Science*, Vol.5. No.2.: 148-171
- Dean, J. W. – G. I. Susman (1989): *Organizing for manufacturable design*, HBR, January-February, 28-38
- Dey, I. (1993): *Qualitative data analysis – A user-friendly guide for social scientists*, Routledge, London
- Dobák M. (1981): *Az innováció és a nagyvállalati szervezet*, Doktori disszertáció, BKE Könyvtár, kézirat
- Dougherty, D. (1996): Organizing for innovation, in: S. R. Clegg – C. Hardy – W. R. Nord (eds): *Handbook of Organization Studies*, London: Sage, 424-439
- Dougherty, D. – C. Hardy (1996): Sustained product innovation in large, mature organizations: overcoming innovation-to-organization problems, *AMJ* 39/5: 1120-1153
- Dougherty, D. – Heller, T. (1994): The illegitimacy of successful product innovation in established firms, *Organization Science*, 5/ 2: 200-218
- Dougherty, D. (1992): Interpretative barriers to successful product innovation in large firms, *Organization Science*, 3: 179-202
- Dubinskas, F. (1992): Culture and conflict, the cultural roots of discord, in: D. M. Kolb – J. M. Bartunek (eds.): *Hidden conflicts in organizations*, Sage Focus Edition, Newbury Park, CA
- Glaser, B. G. – A. L. Strauss (1967): *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*, Aldine de Gruyter, New York
- Glynn, M. A. (1996): Innovative genius: a framework for relating individual and organizational intelligences for innovation, *AMR*, Vol.21. No. 4. 1081-1111
- Grant, R. M. (1996): Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge creation, *Organization Science*, 7: 375-387
- Henderson, R. – K. Clark (1990): Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms, *ASQ*, 35: 9-30
- Jelinek, M. – C. Schoonhoven (1990): *The innovation maathon: lessons from high technology firms*, Oxford: Basil Blackwell
- Kanter, R. M. (1983): *The Changemasters*, New York, Simon and Schuster
- Katz, R. (ed.) (1997): *The human side of managing technological innovation*, New York: Oxford University Press
- Kieser (1994): *Szervezetelméletek*, AULA, Budapest
- Kovács S. (1991): Az innováció vezetése, in: Bakacsi Gy. – Balaton K. – Dobák M. – Máriás A. eds.: *Vezetés és Szervezés 2.*, Aula Kiadó, Budapest 223-232.o.
- Kvale, S. (1996): *InterViews – An introduction to qualitative research interviewing*, Sage, London,
- Lawrence, P. R. – J. W. Lorsch (1969): *Developing Organizations: Diagnosis and Action*, Addison-Wesley Publishing, Reading, Massachusetts
- Leonard-Barton, D. (1992): Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development, *SMJ*, 13: 111-125
- Lincoln, Y. S. (1990): The making of a constructivist, in: E. G. Guba (ed.): *The paradigm dialog*, Newbury Park, CA: Sage, 67-87

- Lincoln, Y. S. – Guba (1985): Judging the quality of case study reports, *Qualitative Studies in education*, 3/1: 53-59
- Maister, D. H. (1985): The one-firm firm: What makes it successful, *Sloan Management Review*, 27/1. 3-13
- Martin, J. – D. Meyerson (1988): Organizational culture and the denial, channeling, and acknowledgment of ambiguity, In Pondy et al. (eds) *Management of ambiguity and change*, New York
- Miles, M. B. – A. M. Huberman (1994): *Qualitative data analysis*, Sage, London
- Nunnally, J. C. (1978): *Psychometric theory*, New York: McGraw-Hill
- O'Reilly, C. A. – M. L. Tushman (1997): Using culture for strategic advantage: promoting innovation through social control (in: M.L. Tushman and P. Anderson (ed.): *Managing strategic innovation and change*, Oxford University Press, New York – Oxford 1997)
- Peters, T. – R. Waterman (1982): *In search of excellence*, Harper and Row, New York (magyarul: A siker nyomában 1996, Kosuth, Budapest)
- Peters, T. (1983): A skunkworks tale, in: Katz, R. ed. (1997): *The Human Side of Managing Technological Innovation – A collection of readings*, Oxford University Press, New York, 347-366
- Pisano, G. P. (1994): Knowledge, integration, and the locus of learning: an empirical analysis of process development, *SMJ*, Vol. 15. 85-100
- Schein, E. H. (1996): Culture: the missing concept in organization studies, *ASQ*, 41: 229-240
- Schriesheim, F. J. – M. A. Von Glinow – S. Kerrs (1977): Professionals in bureaucracies: a structural alternative, in: P. C. Nystrom – W. H. Starbuck (eds): *Prescriptive models of organizations* (53-69), North-Holland, Amsterdam
- Song, X. M. – M. E. Parry (1997): Teamwork barriers in Japanese high-technology firms: the sociocultural differences between R+D and marketing managers, *Journal of Product innovation Management*, Vol.14. 356-367
- Strauss, A. – J. Corbin (1990): *Basics of qualitative research*, London: Sage
- Tushman, M. L. – P. Anderson (ed.) (1997): *Managing strategic innovation and change*, Oxford University Press, New York – Oxford,
- Van de Ven, A. H. (1986): Central Problems in the Management of innovation, *Management Science*, 32, 5,
- Van Maanen, J. – G. Kunda (1989): Real feelings: emotional expression and organizational culture, *Research in Organizational Behavior*, 11, 43-103
- Van Maanen, J. – S. Barley (1984): Occupational communities: culture and control in organizations, in: B. M. Staw – L. L. Cummings (eds.): *Research in organizational behavior*, JAI Press, Greenwich
- Workman, J. P. Jr. (1995): Engineering's interactions with marketing groups in an engineering-driven organization, in: Katz, R. ed. (1997): *The Human Side of Managing Technological Innovation – A collection of readings*, Oxford University Press, New York, 535-549
- Yin, R. K. (1994): *Case Study research: Design and Methods*, Thousand Oaks: Sage
- Zien, K. A. – S. A. Buckler (1997): Dreams to market: crafting culture of innovation, *JPIM*, 14:274-287

Lábjegyzetek

- ¹ Jelen publikáció a PhD szakdolgozat (Szervezeti kultúra és tudásintegráció: a termékfejlesztés esete, 2001, BKÁE, Vezetési és Szervezési Tanszék, kéziratban) néhány fejezetének átdolgozására épül. A szerző köszönettel tartozik mindazoknak, akik támogatták a dolgozat elkészítésében, így többek közt konzulenseinek, Bakacsi Gyulának, valamint opponenseinek, Makó Csabának, Garai Lászlónak, Jone Pearce-nak, valamint Nemes Ferencnek.
- ² Az interjú protokoll a PhD szakdolgozat kéziratban megtalálható.
- ³ A vizsgált szervezet és a termékfejlesztési projektek részletesebb jellemzőit a PhD dolgozat kézírata tartalmazza.
- ⁴ Az eredeti dolgozatban: „kismunkás kultúra”.